



На каждом этапе развития человечества общество функционировало посредством определённых сигналов: звуков, мимики, жестов, слов. Сегодня мы используем данные сигналы в совокупности, что значительно облегчает процесс общения, которое, однако, не всегда бывает эффективным. Для того чтобы достигать определённых целей посредством общения, необходимо развивать коммуникативную культуру личности, а именно одну из её частей — коммуникативную компетенцию. Актуальность необходимости развития коммуникативной компетенции обусловлена тем, что современные условия жизни требуют постоянного социального взаимодействия. Прежде чем определить роль коммуникативной компетенции в жизни современного человека, необходимо разобраться, что такое «компетенция». Компетенция — это совокупность способностей и умений, благодаря которым человек может организовать продуктивную деятельность, следовательно, коммуникативная компетенция — это умение выстраивать эффективное общение в соответствии с речевой целью.

Для того чтобы обладать коммуникативной компетенцией необходимо иметь представление о понятии «коммуникация», её элементах и принципах. Коммуникация — это процесс передачи информации между адресантом (коммуникатором) и адресатом (коммуникантом). Чтобы диалог между аудиторией и адресантом был продуктивным, адресант должен определить интересы и социальную роль слушающих. Важно, чтобы исходящая от адресанта информация была актуальна и проста для восприятия. Коммуникативный процесс невозможен без вербальных (словесных) и невербальных средств коммуникации. Особое место среди невербальных средств занимают паралингвистические средства, к ним относятся громкость, интонация и темп речи. Благодаря паралингвистическим средствам круг представлений о говорящем становится шире, в них может быть отражён характер, эмоциональное состояние, социальные черты коммуникатора. Также неотъемлемой частью эффективного общения является наличие у адресанта речевой стратегии. Речевая стратегия — это последовательность речевых действий, направленных на достижение цели, стратегия помогает выстроить структуру речи. Следующим важным элементом коммуникации является речевая интенция, то есть намерение высказаться в соответствии с определённой структурой. Речевая интенция необходима для того, чтобы адресат и содержание его речи были системно включены в речевую деятельность.

1. Нравственные нормы делового общения

Каждый из участников делового общения руководствуется определенными нравственными нормами: честностью и порядочностью, справедливостью, уважением, ответственностью и другими.

Честность вынуждает людей воздерживаться от обмана и лживых поступков. Но надо иметь в виду, что иногда приходится лгать даже тем людям, которые принимают честность в качестве непреложной нормы делового поведения. Чаще всего люди прибегают ко лжи, когда попадают в ловушку моральной дилеммы и вынуждены делать выбор между неудовлетворяющими альтернативами.

Основное правило морали состоит в том, что «нужно говорить правду всегда, когда это возможно. Фундаментальное требование этого правила означает, что не следует намеренно обманывать или пытаться обмануть других и самих себя. Лишь если мы сталкиваемся с настоящей моральной дилеммой и должны сделать выбор, оправданный обстоятельствами (например, не оповещать врага о планирующейся атаке с целью сохранения человеческих жизней), или выбрать из двух зол меньшее (защита конфиденциальности посредством лжи), только тогда возможна ложь».

Порядочность человека выражается в единстве его убеждений и действий. Порядочное поведение противоположно лицемерию и двуличию. Порядочный человек всегда выполняет данные кому-либо обещания. Например, сотрудник, пообещавший помощь коллеге при выполнении служебного задания, обязательно поможет ему, даже если это будет связано для него с серьезными трудностями.

Принцип справедливости в деловом общении предполагает объективность или отсутствие предвзятости в оценках других людей и их поступков. Проявление внимания или предупредительности к деловому партнеру и соблюдение его прав указывает на уважение к его личности. Уважение проявляется в том, слушаем ли мы и пытаемся ли понять точку зрения нашего делового партнера, даже в том случае, когда она существенно отличается от нашей.

Ответственность проявляется в том, в какой мере участники делового взаимодействия отвечают за свои слова и выполняют взятые на себя обязательства, насколько они соблюдают моральные нормы, а также обязанности друг перед другом.

В зависимости от самооценки, а также от восприятия и оценки партнера мы осознанно или неосознанно избираем различные подходы к построению деловых

отношений. Отношения могут выстраиваться на: партнерстве (равном участии в деле); соперничестве (стремление во что бы то ни стало навязать или отстоять свою позицию); доминировании (стремлении подчинить себе партнера).

Партнерство означает отношение к другому человеку как равному себе самому. При партнерстве собеседник воспринимается как равноценный субъект, имеющий право быть таким, какой он есть, с которым надо считаться. Основные способы воздействия друг на друга строятся на гласном или негласном договоре, который служит и средством объединения, и средством взаимного контроля.

При соперничестве другая сторона представляется опасной и непредсказуемой. В отношениях с ней берет верх стремление переиграть ее, добиться одностороннего преимущества. Интересы другой стороны учитываются в той мере, в какой это определяется логикой конкурентной борьбы.

Подход, ориентированный на доминирование, определяет отношение к партнеру как к средству достижения своих целей, игнорирование его интересов и намерений. У того, кто склонен к доминированию, превалирует стремление распоряжаться, получить одностороннее преимущество.

Доминирование в отношениях рассматривается как комплиментарное или симметричное.

В комплиментарных взаимоотношениях один партнер позволяет другому определять, кто будет иметь большее влияние. Так, один участник общения играет лидирующую роль, а другой добровольно берет на себя роль ведомого. Например, отношения между работодателем и служащими комплиментарны и хозяин занимает контролирующую позицию. Обычно комплиментарны и взаимоотношения в ситуации публичной лекции, поскольку аудитория собирается, чтобы послушать лектора и признает преподносимую им информацию как заслуживающую доверия.

В симметричных взаимоотношениях люди специально заранее «не договариваются» о том, кто будет контролировать ситуацию. Допустим, один человек претендует на то, чтобы контролировать ситуацию, но другими это воспринимается как вызов и побуждает их заявить собственное право на лидерство. Или, наоборот, некто отказывается от власти, но другие не желают принимать это. Например, муж говорит жене: «Я считаю, что мы на пару месяцев должны сократить наши расходы». Жена может возразить на это: «Ни в коем случае! Мне нужен новый костюм, нужно купить новые покрышки для машины. Кроме того, ты обещал мне, что мы поменяем диван». В этом случае оба супруга

претендуют на то, чтобы контролировать ситуацию.

Комплиментарные взаимоотношения реже приводят к открытому конфликту, а в симметричных взаимоотношениях чаще наблюдается равномерное разделение власти.

Достоинства и недостатки некоторых из указанных вариантов делового и межличностного общения можно охарактеризовать следующим образом.

Положительной стороной партнерства является то, что обе стороны, как правило, получают значительный выигрыш. Недостаток заключен в том, что может потребоваться очень много времени для его достижения, если партнер, например, ориентирован на соперничество.

Соперничество требует немного времени, приводит к победе, но только в том случае, когда вы располагаете очевидными преимуществами. Если же партнер не признает ваших преимуществ и так же, как и вы склонен к соперничеству, то дело может закончиться конфликтом или полным разрывом отношений.

Доминирование исключает затрату времени на дискуссии, столкновение мнений. Однако оно парализует волю подчиняемого партнера, тем самым обедняет общий интеллектуальный ресурс.

2. Ошибки восприятия или причины плохой коммуникации.

Общение — сложная и непредсказуемая штука, которая прямо влияет на репутацию, карьеру и личную жизнь. Рассказываем, какие коммуникационные ошибки являются самыми распространёнными в современном мире и что делать, чтобы наконец перестать их совершать.

Современные технологии позволяют нам общаться друг с другом быстрее и чаще, но это вовсе не означает, что коммуникация становится лучше и эффективнее.

Некоторые недопонимания могут просто нас раздражать, а некоторые вполне могут стать поводом для ссор и конфликтов вплоть до прекращения отношений. Вот почему важно рассмотреть пять примеров самых распространённых коммуникационных ошибок и научиться грамотно их предотвращать.

Ошибка № 1. «Они же знают, о чём я думаю»

В нашей голове постоянно роится множество мыслей. Можно бесконечно долго и нудно разглагольствовать о том, что близкие, коллеги и друзья понимают нас с полуслова, но на практике дело обстоит куда интереснее: то, о чём мы думаем, непонятно никому, кроме нас самих.

А теперь представьте, в какое положение вы ставите окружающих людей, когда говорите: «Вы же знаете, о чём я думаю». Ничего подобного. Они и не подозревают. Откуда им знать? Ведь бывает и так, что нам самим иногда не до конца понятен ход собственных мыслей.

Допустим, вы делегируете кому-то задачу и ждёте, что она будет выполнена в точности так, как вы себе представили. Но чудес не бывает, мысли читать никто не умеет, и, вероятнее всего, вы получите результат, которым будете разочарованы.

Что делать. Если вы хотите, чтобы окружающие поняли вас как можно правильнее и лучше, доступно расскажите им о том, чего от них ожидаете. Объясните свою мысль, составьте мини-инструкцию, поделитесь идеями и пожеланиями. Убедитесь, что все поняли, что именно вы имели в виду, чтобы избежать недопониманий и недоразумений.

Ошибка № 2. Стремление всё усложнить

Вы слишком много говорите и постоянно всё усложняете. Вы рассказываете о вещах, без которых вполне можно было бы обойтись и ничего при этом не потерять. Вы уверены, что чем больше информации (даже не особенно нужной), тем лучше. Когда вы что-то рассказываете, то иногда забываете, с чего начали и к чему хотели прийти.

Что делать. Чтобы избавиться от всего лишнего и сразу перейти к сути дела, предварительно запишите то, что хотели бы сказать. Уберите из текста все метафоры, эмоциональные восклицания, отсылки к собственному детству и прочие ненужные вещи. Сокращайте до тех пор, пока не получите простой и убедительный текст, который наглядно иллюстрирует вашу точку зрения.

Ошибка № 3. Излишняя эмоциональность в деловой переписке

Когда вы отправляете кому-то сообщение, то никогда наверняка не знаете, что именно происходит в данный момент с тем, кому оно адресовано. Вы не можете это контролировать. Если получатель сообщения вдруг окажется в дурном настроении, то он вполне может истолковать ваши слова совсем не так, как хотелось бы. Никогда нельзя предугадать возможную реакцию.

Что делать. Чтобы избежать неловкости в деловой переписке, постарайтесь отправлять коллегам и клиентам максимально нейтральные сообщения безо всякой эмоциональной нагрузки. Придерживайтесь делового тона и оставайтесь профессионалом в любой ситуации. Не давайте эмоциям взять над собой верх.

Ошибка № 4. Использование эмодзи вместо обычных слов

И ещё пару слов о переписке. В наших мессенджерах хранится небывалое количество эмодзи и стикеров буквально на все случаи жизни. Иногда они так хороши, что хочется общаться только с их помощью. Но мы снова сталкиваемся с проблемой, о которой уже говорили выше: даже эмодзи можно истолковать неоднозначно.

Да, можно отправить улыбающийся смайлик другу в ответ на что-то смешное или если вы в хорошем настроении. Но как реагировать на сообщение от делового партнёра, который вдруг решил назначить вам встречу, используя вместо текста набор сомнительных смайликов? Что у этого человека на уме? Не очень понятно.

Что делать. Даже если вы сведущи в этикете эмодзи, то не ожидайте того же самого от всех тех, с кем вам предстоит общаться. Далёко не все люди понимают их значение, и очень немногие готовы тратить своё время, отгадывая, что же вы имели в виду. Оставьте эмодзи для своих хороших приятелей (но и тут знайте меру), а в деловой переписке ограничьтесь обычными словами.

Ошибка № 5. Привычка делать слишком много предположений

Иногда люди не слушают собеседника из-за того, что думают, что уже заранее знают, о чём именно тот хочет им сказать. Или не слушают потому, что отвлекаются, готовя собственный ответ и мечтая побыстрее уже начать говорить.

То же самое происходит и с перепиской. Вы полагаете, что уже знаете, что человек имеет в виду в своём электронном письме или сообщении, ещё даже не дочитав его до конца. Может случиться так, что вы устали, на что-то отвлеклись или на кого-то обозлились и пришедшее сообщение обрело совершенно иной смысл, который вы выдумали сами.

Что делать. Чтобы быть хорошим собеседником, нужно уважать того, с кем вы общаетесь, и внимательно слушать, о чём вам говорят, не отвлекаясь и не делая поспешных выводов. Если дело касается переписки, то медленно и вдумчиво прочитайте пришедшее сообщение, не делая никаких предположений заранее. Сосредоточьтесь на тексте, при необходимости перечитайте его и задайте уточняющие вопросы, если что-то действительно непонятно.

3. Коммуникативная компетентность через призму трансактного анализа

Одной из наиболее важных проблем теории коммуникативной личности является проблема построения структурной модели этого феномена. Данная модель необходима не только для понимания того, каким образом функционирует «*homo communicatus*» («человек общающийся»), но и для прикладных, практических целей. Адекватная структурная модель коммуникативной личности позволит перейти к более точному и строгому решению таких важных практических задач, как аттестация коммуникативной компетентности руководителей и специалистов, аудит коммуникаций в организациях, тренинги коммуникативной компетентности.

В современной теории коммуникации представлен ряд моделей коммуникативной личности. Наиболее разработанной является модель, предложенная В. Конецкой. Эту модель в той или иной степени воспроизводят большинство авторов отечественных учебных пособий. Согласно подходу В. Конецкой, коммуникативную личность образуют три параметра — мотивационный когнитивный и функциональный. «Мотивационный параметр определяется коммуникативными потребностями и занимает центральное место в структуре коммуникативной личности». Когнитивный параметр в данном подходе включает в себя «множество характеристик, формирующих в процессе познавательного опыта индивида, его внутренний мир в интеллектуальном и эмоциональном планах». В состав функционального параметра В. Конецкая включает такие характеристики личности, как практическое владение индивидуальным запасом вербальных и невербальных средств для актуализации функций коммуникации; умение варьировать коммуникативные средства в связи с изменением условий общения; построение дискурсов в соответствии с нормами избранного коммуникативного

кода и правилами речевого этикета.

Р. Димблби и Г. Бертон предлагают иные структурные компоненты коммуникативной личности:

- • потребности;
- • комплекс знания — верования — стереотипы — предположения — ценности — (предшествующий) опыт;
- • обратная связь в процессе коммуникации (восприятие собеседника и его сообщений);
- • самопрезентация;
- • выбор и взаимооценка ролей;
- • эмоциональное состояние.

С нашей точки зрения, ни одна из рассмотренных моделей не отвечает задаче адекватного и полноценного описания структуры коммуникативной личности. Такой вывод обусловлен следующими обстоятельствами.

Во-первых, представленные подходы не согласуются со структурными представлениями, признанными в наиболее авторитетных в настоящее время парадигмах социологии и психологии личности.

Во-вторых, предложенные В. Конечкой, Р. Димблби и Г. Бертоном наборы структурных параметров не являются логически и содержательно согласованными. Кроме того, они не могут считаться исчерпывающими.

В-третьих, коммуникативная личность является сложным комплексным образованием. Из этого вытекает вывод о принципиальной полиструктурности коммуникативной личности и нецелесообразности поиска ее единой универсальной структуры. Вместо этого следует предложить набор структурных представлений о внутреннем строении и композиции элементов коммуникативной личности, создающий в совокупности искомую релевантную ее модель.

Кроме того, В. Конечкая фактически не приводит ни одной строгой или операциональной дефиниции предложенных ею параметров коммуникативной личности. Данная структурная концепция вызывает и дополнительные вопросы. Так, неясно, почему для характеристик составляющих этой системы избран такой термин, как параметр? Параметр, как известно, это — «величина, характеризующая какое-нибудь свойство устройства, системы»¹. Структурный элемент системы более уместно описывать терминами компонент или элемент.

С нашей точки зрения, для адекватного отражения внутреннего строения коммуникативной личности нужно воспользоваться структурными и функциональными подходами, опирающимися как на модель личности, как таковой, так и на модель процесса коммуникации. К числу таких подходов отнесем:

- • социально-психологический подход, задающий базовую структуру личности «могу»—«хочу»—«знаю»—«умею»—«действую»;
- • процессно-информационный подход к социальной коммуникации, имеющий в своей основе транзакционную модель А.Тэна.

На базе комбинации этих подходов можно выстроить модель коммуникативной личности, которую мы предлагаем обозначить как транзакционную модель. Выбор данного названия обусловлен следующими обстоятельствами. Во-первых, это принципиально транзакционный характер функционирования личности в коммуникативном процессе, когда она попеременно способна выступать ролях коммуникатора и реципиента (источника и получателя сообщения). Во-вторых, это выбор транзакционной модели коммуникации А. Тэна[2] [3] в качестве базовой для анализа структуры действия коммуникативного актора. Важнейшими элементами этой модели, напомним, являются параметры коммуникативной ситуации, цели субъектов коммуникации, их культура, определяющая характер кодирования и декодирования, коммуникативные шумы различной природы.

Коммуникативная личность, как и личность в целом, складывается из двух подсистем — внутренней (мира подсознания и сознания) и внешней — мира коммуникативного поведения.

Ядром коммуникативной личности является ее внутренняя подсистема, детерминирующая коммуникативное поведение, способное реализовываться как через выполнение функций коммуникатора, так и реципиента.

Внутренняя подсистема коммуникативной личности складывается из следующих составляющих:

- • целемотивационный компонент — цели и мотивы личности как субъекта коммуникации («коммуникативное хочу»);
- • абилитационный компонент — коммуникационные возможности индивида и коммуникативные способности личности, определяемые ее физическим и психическим состоянием («коммуникативное могу»);
- • когнитивный компонент (или ресурсно-когнитивный компонент) — знания, освоенная информация (освоенный информационный ресурс), обеспечивающие

потенциальные характеристики качества функционирования личности как коммуникативного актора («коммуникативное знаю»);

- операциональный (или инструментальный; от английского «operational» — «практический, действующий, готовый к работе») компонент — коммуникативные навыки личности и ее умения пользоваться когнитивными и прагматическими ресурсами для осуществления коммуникации («коммуникативное умею»). В целом внутренняя структура коммуникативной личности может быть представлена как некоторая многослойная сфера, каждый из последующих слоев которой надстраивается над внутренними глубинными слоями. Ядро этой сферы составляет целемотивационный компонент, определяющий сам статус коммуникативной личности.

Каждый из компонентов является необходимым, а их совокупность достаточной. Отсутствие либо полная неразвитость любого из них делает личность неспособной к коммуникации.

Рассмотрим каждый из обозначенных компонентов детально, тем более что каждый имеет собственную внутреннюю структуру.

Целемотивационный компонент коммуникативной личности составляют цели и мотивы личности как субъекта коммуникации. Данный компонент отражает характеристики наличия, интенсивности и обусловленности установок личности на вступление в коммуникацию и ее поддержание. Он составляет ядро коммуникативной личности, поскольку превращение личности в коммуникативного актора начинается с появления соответствующей потребности, цели и далее мотива. Если целемотивационный компонент отсутствует или неразвит, коммуникация с участием данного субъекта не состоится, он не обретет статуса коммуникативной личности. И напротив, если он состоялся как коммуникативная личность (не важно, развитая или неразвитая, эффективная или не очень), значит он в прошлом вступал в коммуникацию. И в ядре этого социального действия лежал целемотивационный компонент.

Рассматривая выше типологию коммуникативных взаимодействий, мы показали, что действия субъектов коммуникации могут быть как интенциональными, так и неинтенциональными (для коммуникатора), как сознательными, так и неосознанными (для реципиента). Это означает, что коммуникативная личность в реальном коммуникативном взаимодействии может реализовываться как интенционально, так и неинтенционально. Но любое сознательное вступление в коммуникацию носит целенаправленный характер и опирается на осознаваемую

систему целей и мотиваций личности. Если имеет место не интенциональное взаимодействие, налицо неосознанная мотивация к вступлению в коммуникацию.

Именно цели и мотивы субъектов коммуникации в первую очередь задают направленность их взаимодействия. Таким образом, целемотивационный компонент является важнейшей составляющей личности, определяющей характер ее коммуникативного действия.

Обратимся к понятиям коммуникативной цели и коммуникативной потребности. Вслед за Е. В. Ключевым и В. Кашкиным определим коммуникативную цель как стратегический результат, на который направлен коммуникативный акт. Это тот результат, который субъекту необходимо достичь посредством коммуникативного взаимодействия. Коммуникативная цель, как правило, носит обеспечивающий, вспомогательный характер по отношению к целям личности, связанным с осуществлением ее жизнедеятельности. Хотя возможны случаи *фатической* коммуникации, когда коммуникативная цель выступает в качестве основной и единственной.

Наиболее общие цели социального субъекта — удовлетворение потребностей, получение удовольствия и избежание боли. Ключевой категорией здесь является категория потребности. Потребность есть источник и побуждающий фактор любой деятельности субъекта, между ними существует жесткая причинно-следственная связь. Потребность есть производное от нужды — чувства отсутствия у человека чего-либо важного для его жизнедеятельности. При этом потребность есть некоторая особая, социализированная форма нужды, адекватная «статусу, образованию, культурному уровню и даже менталитету человека»¹. Согласно определению А. Соколова, «потребность — это функциональное свойство живых систем активно реагировать на рассогласование между наличными и нормальными внешними и внутренними условиями их жизнедеятельности».

А. Маслоу обосновывает иерархическую структуру потребностей индивида, определяющих характер мотивации его поведения. Согласно его теории, получившей широкое признание в социальной психологии, человеческие потребности образуют своеобразную пирамиду — от низших физиологических (жажда, голод, сон, половое влечение, убежище), через потребность в безопасности (защищенности) и социальные потребности (в дружбе, любви, причастности) к высшим потребностям в уважении и самореализации: Человек сначала имеет мотив к удовлетворению низших, наиболее важных потребностей. По мере удовлетворения они перестают быть побудительной силой для человека, и

на смену им приходят новые потребности более высокого ранга, который становится новой движущей мотивацией.

Как видим, в пирамиде потребностей Маслоу коммуникативные потребности в явной форме отсутствуют, что обусловлено природой неразрывно связанных с ними коммуникативных целей как целей вторичных, обеспечивающих.

Наиболее общие цели личности, связанные с удовлетворением ее важнейших потребностей, называются терминальными (от «terminal» — «окончательный») целями. Для их реализации она вступает во взаимодействие с внешней средой, в том числе в коммуникацию с другими личностями и общностями. В этом взаимодействии терминальные цели личности преобразуются в цели иного, обеспечивающего характера. Эти цели называются инструментальными. К их числу относятся ориентация во внешней среде, адаптация к ней, контроль и управление средой. Через достижение этих целей индивид в данном взаимодействии удовлетворяет свои потребности.

Коммуникация как вид социального взаимодействия, таким образом, функционирует на уровне реализации инструментальных целей личности. В результате наиболее общими целями коммуникативной личности, определяющими мотивы вступления ее в коммуникацию, являются:

- • ориентация во внешней среде;
- • контроль среды;
- • адаптация к среде;
- • управление внешней средой.

Личность в конкретной ситуации становится коммуникативной личностью в том случае, когда имеющаяся у нее актуализированная потребность может быть удовлетворена не прямо, а опосредованно, через коммуникативное действие. Таким образом возникает коммуникативная потребность — потребность в коммуникативном действии как способе удовлетворения некоторой базовой потребности субъекта. Уточняя дефиницию А. Соколова, представляющуюся нечеткой из-за отождествления понятий «состояние» и «содержание» сознания, определим коммуникативную потребность как реакцию психики субъекта на несоответствие между своим наличным и комфортным состоянием, направленную на преодоление этого несоответствия через осмысленное информационное взаимодействие с психиками других субъектов.

Абилитационный компонент коммуникативной личности (от английского «ability» — «способность, возможность сделать что-либо») составляют коммуникативные возможности и способности личности. Здесь представлены психофизиологические и собственно психологические характеристики личности как субъекта коммуникации.

Структурно абилитационный компонент состоит из достаточно широкого круга элементов, наиболее важными из которых являются:

- • перцептивность — способность перцепторной системы (органов чувств для индивидуального субъекта) субъекта воспринимать сигналы внешней среды;
- • рефлексивность — способность реагировать на стимулы внешней среды, в том числе на партнера по коммуникации;
- • скорость реагирования на стимулы внешней среды, в том числе на партнера по коммуникации;
- • внимательность, способность концентрировать внимание;
- • кратковременная и долговременная память;
- • способность к обработке массивов информации различного объема;
- • способность к эмпатии;
- • обаяние — способность вызывать позитивные эмоции у партнера по коммуникации;
- • способность к интроспекции и коммуникативная рефлексивность — способность к наблюдению за своим коммуникативным поведением и к его анализу;
- • транзитивность (от английского «transmission» — «передача, перенос») — способность субъекта передавать сообщение;
- • врожденные и приобретенные психологические качества, связанные со способностью к коммуникации — темперамент, агрессивность, экстравертность/интровертность, локус контроля и др.

Ресурсно-когнитивный компонент коммуникативной личности («коммуникативное знаю») — это освоенный личностью информационный ресурс в области организации и осуществления коммуникации, ее знания, обеспечивающие диапазон возможностей функционирования как коммуникативного акта.

Данный компонент составляют знания, полученные субъектом в ходе обучения, образования и самообразования. В структуру ресурсно-когнитивной составляющей входят:

- • знание правил кодирования, кодов и кодовых систем, обеспечивающих адекватное кодирование и декодирование информации в ходе коммуникативного взаимодействия (овладение семантическим измерением семиозиса используемых языковых систем);
- • знание правил согласования знаков, ведущих к образованию текстов (овладение синтаксическим измерением семиозиса используемых языковых систем);
- • знание норм и правил применения тех или иных знаков и знаковых систем в различных коммуникативных ситуациях (овладение прагматическим измерением семиозиса используемых языковых систем);
- • знание основных элементов культуры/субкультуры социума или каких-либо его частей, в пределах которых осуществляется взаимодействие, в том числе норм, ценностей, верований, стереотипов, предрассудков и т.п. для определения характера и прагматических параметров коммуникативной ситуации;
- • знание характеристик основных каналов коммуникации, по которым может передаваться сообщение;
- • знание критериев и методов оценки собственной коммуникативной компетентности, коммуникативных характеристик и коммуникативной компетентности партнеров по коммуникации.

Следует понимать, что названные составляющие ресурсно-когнитивного компонента коммуникативной личности у конкретного субъекта коммуникации могут быть выражены по-разному, а некоторые, в силу пробелов в образовании или иных причин, отсутствовать вообще.

Операциональный (от английского «operational» — «практический, действующий, готовый к работе») компонент коммуникативной личности («коммуникативное умею») составляют ее практические коммуникативные навыки и умения, связанные с качеством воплощения абилитационного и когнитивного компонентов в реальных ситуациях субъект-субъектного информационного взаимодействия. По существу, «коммуникативное умею» означает умение субъекта пользоваться своими возможностями («коммуникативным могу») и знаниями («коммуникативным знаю») для осуществления эффективного взаимодействия с другими субъектами. Операциональный компонент опирается на практический опыт общения, формируется эмпирическим путем и обобщает совокупность коммуникативных практик личности.

Структура операциональной составляющей складывается из следующих элементов:

- • умение определять характер и прагматические параметры коммуникативной ситуации для выбора релевантных ей коммуникативных средств;
- • практическое владение кодовыми системами вербальной и невербальной коммуникации; умение кодировать и декодировать, пользоваться индивидуальным запасом вербальных и невербальных средств для обеспечения эффективной коммуникации;
- • умение выстраивать дискурс в соответствии нормами и правилами, задаваемыми культурным контекстом коммуникации;
- • умение варьировать коммуникативные средства в процессе взаимодействия в зависимости от динамики коммуникативной ситуации;
- • умение выбирать каналы коммуникации, адекватные цели коммуникатора и релевантные ситуации взаимодействия;
- • умение наблюдать за своим коммуникативным поведением и оценивать его (навыки коммуникативной интроспекции и рефлексии);
- • умение оценивать коммуникативные практики и коммуникативную компетентность партнера по общению;
- • умение идентифицировать коммуникативные шумы и барьеры коммуникации, выстраивать стратегии и тактики их преодоления либо уменьшения их влияния на качество взаимодействия.

В результате трансакционная модель коммуникативной личности может быть представлена в следующем виде:

Схема сфера — хочу — могу — знаю — умею

В данной модели коммуникативная личность может выступать в любой коммуникативной функции — и как коммуникатор, и как реципиент. В зависимости от функции будут по-разному разворачиваться и компоненты коммуникативной личности.

Например, если речь идет о личности коммуникатора, то в составе его абилитационных характеристик будут представлены прежде всего способности к производству и передаче сообщения, а в составе операциональных характеристик такие умения, как умение правильно выбрать кодовую систему, закодировать, выстроить дискурс в соответствии с особенностями коммуникативной ситуации и

культурными особенностями аудитории. Если же рассматривается личность реципиента, то на первый план выходят реабилитационные возможности по восприятию сообщения, когнитивные характеристики, связанные со знанием кодовых систем и прагматических правил их использования в конкретной ситуации, наконец операциональные характеристики, замкнутые на умение определить характеристики ситуации общения, оценить коммуникативную компетентность коммуникатора, отсеleccionировать шумы и адекватно декодировать сообщение.

Коммуникативная личность реализуется в *коммуникативном поведении*, которое представляет собой осмысленную последовательность коммуникативных действий субъекта как в качестве источника, так и получателя сообщений. С другой стороны, коммуникативное поведение — это сложная форма социальной активности субъекта, направленная на достижение его цели посредством коммуникации с другими субъектами. Коммуникативное поведение представляет собой единственную реальную форму бытия коммуникативной личности. Коммуникативная личность как вещь в себе, как система, замкнутая сама на себя, невозможна. Именно коммуникативное поведение и дает характеристику коммуникативной личности. Но характеристику неполную и непрямую. Следует понимать, что коммуникативное поведение личности является функцией не только ее внутреннего коммуникативного потенциала, но также и ситуации общения и поведения ее партнеров по коммуникации. Коммуникативное поведение может быть явным и латентным, прямо наблюдаемым и выявляемым лишь косвенными способами. Поэтому для оценки коммуникативной личности недостаточно только фиксации ее коммуникативных практик. Необходимы также специальные процедуры, входящие в эмпирический арсенал психологии и социологии.

Коммуникативное поведение личности можно представить как иерархическую систему, составленную из коммуникативных стратегий, коммуникативных тактик и коммуникативных действий.

Коммуникативная стратегия — это некоторая обобщенная согласованная схема коммуникативного поведения, в которой серия различных вербальных и невербальных средств используется для достижения цели субъекта коммуникации. Стратегия — общая схема, целеориентированная, системно выстроенная линия поведения, которая на тактическом уровне может даже включать и отступления от цели в отдельных шагах».

Коммуникативная тактика есть способ реализации стратегии, совокупность практических коммуникативных действий, направленных на воплощение в жизнь отдельного направления или отдельного компонента стратегии. На уровне коммуникативной тактики субъект может делать ходы, на первый взгляд не вписывающиеся в целевую ориентацию стратегического плана. Однако если мы имеем дело именно с тактикой, а не с коммуникативной ошибкой тактического плана, это отступление в конце концов должно привести к реализации стратегического коммуникативного замысла.

Представим себе продавца автомобилей в салоне известной автомобильной фирмы, например Mercedes. Стратегическая задача коммуникации для продавца — убедить посетителя салона принять решение приобрести автомобиль «здесь и сейчас». В более широком плане его стратегическая задача — убедить купить автомобиль, цена которого находится на верхней границе диапазона финансовых возможностей покупателя. Для реализации этой цели продавец может выбрать тактику критики более дешевой модели, той, за которой пришел клиент (например, D-classe), чтобы он обратил внимание на более дорогую (E-classe).

Таким образом, коммуникативная тактика — более мелкий масштаб реализации коммуникативного поведения по сравнению с коммуникативной стратегией. Она не прямо соотносится с коммуникативной целью, а взаимодействует с ней через одну из подцелей, входящих в дерево целей коммуникативной стратегии.

Рассматривая организацию коммуникативного поведения личности, следует согласиться с Е. В. Ключевым, который предлагает следующую схему: «Используя коммуникативную компетенцию, говорящий ставит перед собой коммуникативную цель (определяя или не определяя коммуникативную перспективу, то есть возможность вызвать желаемые последствия в реальности) и, следуя определенной коммуникативной интенции, вырабатывает коммуникативную стратегию, которая преобразуется в коммуникативную тактику (или не преобразуется, или преобразуется не успешно) как совокупность коммуникативных намерений (задач), пополняя коммуникативный опыт говорящего»

4. «Я-о'кей - Ты-о'кей» или психологические факторы полноценного общения.

Есть установка "Я — о'кей, вы — о'кей". Между ней и тремя другими существует качественное отличие. Три первые установки — неосознанные, они возникают в самом раннем возрасте. "Я не в порядке — вы в порядке" закладывается раньше

других и преследует большинство людей на протяжении всей их жизни. В особо тяжелых случаях эта позиция меняется на вторую либо третью. К концу третьего года жизни какая-то одна из этих трех установок фиксируется каждым человеком. Решение относительно принятия той или иной установки, вероятно, является одним из первых проявлений Взрослого в попытке постичь смысл жизни. С этого момента можно предвидеть рассогласование стимулов и ощущений. Установки принимаются на основании данных Родителя и Дитя. Они рождаются из эмоций и мало подвержены влиянию поступающей извне информации, которая могла бы их изменить.

Установка — "Я — о'кей, вы — о'кей" — осознанная и словесно оформленная. Она не только допускает принятие намного большего объема информации о себе и о других, но также включает и учет еще не пережитых ощущений, которые воплощены в понятиях философии и религии. Три первые установки основаны на чувствах. В основе четвертой лежат мысль, вера и стремление к действию. Три первые вопрошают: "Почему?", четвертая — "Почему бы и нет?" Осознание благополучия не увязывается с личными переживаниями, поскольку мы можем возвыситься над ними в стремлении к высшей цели человечества.

Новая установка принимается не помимо нашей воли, а в результате сознательного решения. В данном случае происходит переоценка нашего опыта. Мы не могли бы принять четвертую установку, если бы не располагали гораздо большей информацией по сравнению с теми знаниями о внешних событиях, на основе которых в раннем возрасте формируются исходные установки. Счастливы те дети, которым в первые годы жизни помогли осознать свое благополучие посредством многократного воспроизведения таких ситуаций, в которых они могли бы доказать себе собственную значимость и ценность других людей. К сожалению, "Я не в порядке — вы в порядке" — это та установка, которая характерна как для преуспевающих, так и для неудачников. Наиболее распространенный способ реализации этой установки — игра.

Берн определяет игру так:

...Игрой мы называем серию следующих друг за другом скрытых дополнительных транзакций с четко определенным и предсказуемым исходом. Она представляет собой повторяющийся набор порой однообразных транзакций, внешне выглядящих вполне правдоподобно, но обладающих скрытой мотивацией; короче говоря, это серия ходов, содержащих ловушку, какой-то подвох.

Я полагаю, что все игры ведут происхождение от простой детской игры "Мое лучше, чем твое", которую легко можно наблюдать в любой группе трехлетних малышей. Эта игра разыгрывается ради мимолетного высвобождения из-под бремени неблагополучия. Важно понимать, что значит для трехлетнего ребенка "Я не в порядке — вы в порядке". "Я не в порядке" означает: "Я всего два фута ростом, я беспомощен, незащищен, я весь перепачкан, у меня ничего не получается, я неуклюж и не нахожу таких слов, чтоб вы поняли, что все это значит". "Вы в порядке" означает: "Ваш рост шесть футов, вы сильны и всегда правы, у вас на все есть ответ, вы властны над моей жизнью и смертью, вы можете меня ударить и причинить боль, — это все о'кей".

Любое облегчение такого несправедливого положения для ребенка приятно. Когда ему достается самая большая порция мороженого, когда он первым протискивается в очередь, имеет возможность посмеяться над ошибками сестры, когда он дает подзатыльник младшему брату или пинок котенку, когда оказывается, что у него больше игрушек, чем у других, — все это приносит кратковременное облегчение. И это несмотря на то, что за ближайшим углом может подстерегать очередное разочарование — то ли брат даст сдачи, то ли котенок поцарапает, то ли у кого-то окажется еще больше игрушек.

Взрослые предаются игре "У меня лучше" в еще более изощренных вариантах. Некоторые достигают временного облегчения, накапливая собственность, живя в доме, который и больше, и лучше, чем у Джонсов, либо, наоборот, — играя роль бессребреников ("я живу скромнее вас"). Такие маневры, основанные на том, что Адлер называл "направляющими фикциями", могут принести желанное облегчение, даже если за поворотом подстерегает разочарование в виде принудительной закладной или разорительного счета, которые обрекут человека на безрадостную жизнь в тяжелых трудах. Наконец, очень важно понять, что "Я о'кей — вы о'кей" — это позиция, а не ощущение. Записи неблагополучия, которые хранит Дитя, нельзя стереть посредством волевого решения. Что можно сделать — так это начать накапливать записи, которые определяют благоприятные результаты наших транзакций. Это — успехи в вероятностном прогнозировании, в сложных целенаправленных действиях, которые программируются Взрослым, а не Родителем или Дитя, успехи этически оправданные и рационально обоснованные. Человек, который в течение многих лет руководствовался решениями свободного и независимого Взрослого, имеет богатую коллекцию таких успехов и может с уверенностью сказать: "Я знаю — это работает!" Причина, которая определяет действенность установки "Я о'кей — вы о'кей", заключается в том, что человек не

ожидает немедленного наступления радости и спокойствия.

Однажды молодой разведенный мужчина сердито жаловался: "Это все вы и ваше проклятое о'кей! Вчера я собрался на вечеринку и решил: буду настолько приятным, как только смогу, и буду думать обо всех, что они о'кей. Я подошел к одной своей знакомой и сказал: "Не хотите ли заглянуть ко мне и выпить со мной чашечку кофе?" Своим ответом она обрезала меня до высоты двух футов: "Ну, я не против, но, ей-богу, не у всех есть время сидеть и болтать целыми днями, как это делаете вы". Так что ваши рецепты никуда не годятся!"

Личные и социальные потрясения не утихнут в тот же миг, как только мы примем новую установку. Дитя жаждет немедленных результатов, кофе его устраивает только быстрорастворимый. Взрослый способен понять, что необходимы терпение и вера. Нельзя гарантировать мгновенное наступление благополучия в случае принятия установки "Я о'кей — вы о'кей". Нам приходится учитывать и сделанные ранее записи, но в нашей власти выключить их воспроизведение в тех случаях, когда они подрывают нашу веру в новую жизнь, которая, в свое время, принесет нам новые успехи и счастье. Взрослый также способен распознать, когда другой человек реагирует на уровне Дитя, и не отвечать в этой манере. В последующих главах будет рассказано о том, какие изменения достигаются таким образом, и как это становится возможным.

5. «Брейнсторминг» или искусство ведения споров.

Метод мозгового штурма, или так называемый брейнсторминг, заключается в сборе максимального количества идей для решения определенной задачи за ограниченный короткий промежуток времени. Этот способ позволяет оптимизировать креативное мышление коллектива и вывести максимально эффективную идею с последующим воплощением ее в жизнь.

Алекс Осборн является основоположником этого метода. Его теория основана на том, что люди зачастую не желают высказать неординарные варианты решения задач из-за того, что боятся осуждения со стороны друзей, коллег, начальства и т.п. Осборн в своей методике категорически исключает оценку или порицание любых идей на начальном этапе их зарождения.

Два принципа, на которых основана техника мозгового штурма – это запрет вынесения приговора любым мыслям в начале обсуждения и принцип трансформации количества в качество.

Что дает техника брейнсторминга.

Был проведен ряд исследований, в процессе которых была поставлена цель выявить эффективность индивидуальной генерации идей и коллективной. Оказалось, что при правильном применении брейнсторминга количество креативных решений значительно превышает то, которое могут выдать отдельные индивиды.

Существует стереотип, что техника мозгового штурма применяется исключительно людьми творческих профессий в сфере рекламы и маркетинга. Но на самом деле брейнсторминг можно использовать везде, где нужно приложить максимум усилий для решения той или иной задачи. Применение метода Осборна дает возможность отобрать лучшие идеи в начале обсуждения, а затем уточнить детали уже в конце. Используется метод в менеджменте, научно-технической сфере и даже при решении личных проблем. Если необходимо найти быстрый и эффективный выход из какой-либо ситуации, брейнсторминг – оптимальный выбор.

Эта техника позволяет сплотить команду из 8-10 человек. После проведения этой занятой процедуры каждый работник чувствует, что вложил часть себя в реализацию большого проекта. Более того, брейнсторминг дает сотрудникам «пищу» для разговоров на ближайшие недели, что также позитивно сказывается, как на мотивации, так и на эффективности работы.

Основные правила проведения мозгового штурма

В первую очередь необходимо всем участникам запретить критиковать идеи, даже если они уж слишком «выходящие за рамки». Все члены группы должны не бояться того, что их идеи будут «освистаны» коллегами.

Во-вторых, каждому необходимо раскрепостить свой разум для того чтобы подавать самые фантастические и нереальные идеи, в которых в будущем можно будет найти что-то более-менее рациональное. Зачастую, гениальные решения приходят именно таким образом.

В-третьих, не должно быть ограничений по количеству идей. Пусть каждый участник высказывает свои самые смелые предложения вслух. Давайте рассмотрим подробно, как провести мозговой штурм.

Модератор брейнсторминга.

Зачастую эффективность проведения мозгового штурма зависит от профессионализма модератора, который регламентирует весь процесс обсуждения идей и поощряет всех высказывать свое мнение. Основные его функции:

- Мотивация перед обсуждением. На данном этапе модератор должен показать цель, и отметить, какой вклад внесут в ее достижение участники брейнсторминга. Зажечь огонь инициативы – главная задача.
- Регламентация процесса высказывания мнений. Для того чтобы не устраивать непрерывный галдеж, модератор должен поочередно давать слово каждому генератору решений для того, чтобы все могли высказаться. Кроме того, он подбадривает участников на то, чтобы те высказывали самые сумасшедшие идеи вслух.
- Жесткое, но тактичное, пресечение критики со стороны коллег. Делать это просто необходимо, поскольку невозможно избежать этой проблемы на ранних этапах мозгового штурма.
- Позитивное и равное отношение ко всем участникам. Модератор не должен явно или неявно выделять «любимчиков», которые выдвигают действительно неплохие идеи для того, чтобы не возвышать их над другими.
- Стимулирование потока креатива также является одной из важнейших функций модератора. Запас идей может иссякнуть, поэтому он должен подготовить заранее вопросы, которые будут питать мозговую активность участников брейнсторминга. Это могут быть вопросы в духе «Как нам взглянуть на проблему с другой стороны?», «Как лучше объединить несколько идей в одну?» и т.п.
- Ограничение времени на высказывание также весьма необходимая функция. Если один из генераторов слишком долго излагает свои мысли, нужно его уверенно и корректно прервать для того чтобы и другие участники имели шанс поделиться своими размышлениями.

На «должность» модератора лучше выбирать рационального далекого от творчества человека для того чтобы группа креативных энтузиастов не «растекалась мыслью по древу».

Лучше всего выбирать координатора того же должностного уровня, что и все собравшиеся креаторы, поскольку высокий пост может значительно ограничить полет мысли всех генераторов идей. Не все смогут высказать смелую мысль при вышестоящем сотруднике, что нарушает все принципы мозгового штурма.

Этапы проведения и техника мозгового штурма

Изначально существуют следующие виды мозгового штурма: организованный и неконтролируемый. Вторым чаще всего используется в критических ситуациях, когда все идеи исчерпаны, и нужно, чтобы каждый участник обсуждения решился выйти из зоны комфорта и предложил сумасшедший и гениальный подход к достижению цели. Однако нужно учитывать, что неконтролируемый мозговой штурм может легко перейти в бесполезную болтовню.

Именно поэтому организованный брейнсторминг считается более эффективным. Он должен включать следующие этапы:

1. Определение цели и ее четкое озвучивание всем участникам. Если решаемая проблема довольно объемна, следует разделить ее на несколько более мелких задач. При невозможности это сделать, лучше заключить, что метод мозгового штурма неприемлем в данной ситуации. Поэтому хороший модератор должен знать, как правильно ставить цели, чтобы они были понятны всем.
2. Правильное формирование группы генераторов идей – основная роль руководителя в организации процесса. При этом нужно учитывать, чтобы количество участников не превышало 10 человек. Кроме того, они должны иметь примерно одинаковый социальный статус. Необходимо ограничивать количество людей, которые хорошо разбираются в проблеме, которую планируется обсудить, для того чтобы все креаторы чувствовали себя свободно и непринужденно. Нужно создать расслабленную обстановку. Удобные сиденья расставить лучше по кругу, стол ставить не обязательно. При этом необходимо поставить несколько досок для того чтобы была возможность записывать или иллюстрировать идеи. Помимо всего прочего, в группе следует назначить наблюдателей, которые будут записывать все высказывания участников, и следить за их реакцией.
3. Сама процедура мозгового штурма является третьим этапом. Начинается она со вступления, которое должно занимать не более 15 минут. Модератор рассказывает пару слов о методе брейнсторминга, объясняет правила, указывает основные тезисы проблемы и записывает их на доске. Далее идет непосредственное обсуждение, в процессе которого все участники генерируют идеи. Если процесс останавливается, то ведущему нужно дать всем поразмыслить несколько минут или раздать список вопросов, которые будут стимулировать креативное мышление. Затем следует оценка всех сгенерированных идей и их классификация. Критерии оценки участники принимают сами и располагают в порядке убывания их важности. После этого каждый генератор поясняет суть своей идеи, тем самым проясняя детали

коллегам. Следует помнить, что рассматривая в данный момент идея требует максимум внимания от всех участников. Представьте себе, что это единственное существующее решение. Это поможет найти рациональное зерно в предложенном варианте достижения цели. На этой стадии мозгового штурма критика уже приветствуется, но исключительно конструктивная. Если у вас есть достаточно времени, постарайтесь детально рассмотреть каждую идею. Затем следует сгруппировать их все, а возможно и объединить некоторые из них для того чтобы получилось гениальное оптимальное решение задачи.

4. Следующий шаг – выбор максимально подходящей группы идей. Тут речь уже должна идти о возможности воплощения тех или иных вариантов в жизнь. Следует помнить, что этап принятия или непринятия идей – наиболее важный, поскольку тут решается, был ли брейнсторминг эффективным, или же все идеи «идут в корзину». В процессе обсуждения может быть дан толчок действительно гениальным задумкам.

Если результаты мозгового штурма не имеют никакого влияния на принятие решений в компании, то и внедрять его не стоит. Даже при эффективном проведении брейнсторминга, если нет процедуры воплощения идей в жизнь, то весь процесс будет абсолютно бесполезным с точки зрения бизнеса. Многие управленцы из собственного опыта знают, как загубить идею на любом этапе ее развития. Поэтому не повторяйте подобных ошибок.

6. «Могущество вербального интеллекта»: моя логика защиты идей Тони Бьюзена.

Британский психолог Тони Бьюзен (1942-2019) известен как изобретатель интеллектуальных карт (карт разума, ментальных карт, mind maps) – популярной техники визуального мышления, которую часто называют «швейцарским армейским ножом мозга» за ее универсальность и многофункциональность.

Бьюзена считают одним из ведущих мировых экспертов в области мозга, обучения и мышления. Он написал около 140 книг, которые были проданы тиражом более 5 миллионов экземпляров по всему миру, читал лекции ведущим международным компаниям, университетам и школам настолько красноречиво, что вошел в пятерку лучших ораторов мира по версии журнала Forbes.

Изучая в университете психологию, английский язык, математику и естественные науки, Тони Бьюзен заметил, что тщательное составление конспектов отнимает

очень много времени. Он педантично выводил абзацы текста, но, спустя время, не мог вспомнить ничего из того, что записал. Бьюзен также обратил внимание, что студенты, которые получали лучшие оценки, не были столь аккуратны в конспектировании. Их заметки были усеяны цветными рисунками, ключевыми словами, стрелочками и прочими графическими элементами.

Бьюзен продолжил исследование и обнаружил, что подобное визуальное отображение информации использовали и гении прошлого: тетради Леонардо да Винчи содержали рисунки со словами и примечаниями, Альберт Эйнштейн поступал так же.

В итоге в 1960-х годах у Бьюзена родилась идея использовать технику «карта разума» при конспектировании, чтобы помочь студентам легко запоминать информацию. Со временем эта техника визуального мышления легла в основу многомиллионного глобального бизнеса, который включил в себя книги, DVD, программное обеспечение, семинары и школы в Мумбае, Дубае, Сингапуре, Токио, Великобритании.

Сам Бьюзен описывал термин «интеллектуальная карта» как способ фиксации идей и изучения нового путем разбивки информации в легкий для понимания и запоминания формат.

Зачем нужна интеллектуальная карта?

Интеллектуальная карта – это визуальный инструмент управления информацией, который помогает человеку структурировать, запоминать, систематизировать, изучать новое и проводить мозговые штурмы.

С помощью интеллект-карт можно:

- понять общую картину изучаемого предмета;
- улучшить память и понимание информации;
- объединить информацию в легко запоминающийся формат;
- уменьшить умственный беспорядок, справиться с информационной перегрузкой;
- усилить воображение и стимулировать рождение творческих идей;
- повысить уровень внимания и концентрации во время работы или учебы;
- сделать процесс изучения нового веселым и увлекательным, таким образом усилив интерес к предмету;

- ускорить способность решать сложные проблемы;
- лучше понять, каковы ваши реальные цели и определить действия для их достижения.

Составление карт разума будет полезным в следующих областях:

Для повышения производительности труда:

- планирование стратегии продаж и маркетинга;
- организация и управление проектами;
- организация и управление встречами;
- подготовка к интервью;
- планирование бизнеса.

Для учебы:

- изучение языков;
- подготовка к экзаменам;
- запоминание книг и прочих материалов.

Для жизни вообще:

- управление временем;
- управление событиями;
- постановка целей;
- решение проблем;
- планирование отпуска;
- финансовое планирование;
- отслеживание важных дат, событий.

Таким образом, карта разума способна упорядочить и улучшить мыслительный процесс, т.е. является эффективным инструментом развития личности.

Почему интеллект-карта работает?

Способность эффективно и быстро мыслить тесно связана с воображением и умением создавать ассоциации между различными информационными блоками. При этом мозг функционирует лучше, когда для создания ассоциаций используются изображения и символы. Именно эти знания лежат в основе техники mind mapping.

Как известно, человеческий мозг имеет два полушария: левое и правое. Левая сторона отвечает за логику и порядок, извлечение фактов и их анализ. Правая сторона – за творчество и восприятие невербальной информации.

По мнению Бьюзена, запомнить информацию, которая представлена исключительно в форме текста, сложно, потому что при ее считывании задействуется только левое полушарие, а правое при этом бездействует, дремлет. Такой способ требует, чтобы читатель сканировал информацию слева направо и сверху вниз, но естественным для мозга является сканирование сразу всей страницы нелинейным способом.

Человек мыслит картинками. Бьюзен утверждал, что слова – это просто подпрограммы, которые облегчают формирование изображений в нашей голове. Использование картинок и графических элементов в ментальных картах гармонизирует работу мозга, активируя сразу оба полушария.

Поскольку мозг начинает работать комплексно, задействовав инструменты левого и правого полушарий, то мышление становится ясным и структурированным, улучшается память и повышается креативность.

7. «Говори с партнёром на его языке» или модификация установок в процессе делового общения.

Деловое общение - это форма коммуникативного взаимодействия, которая основывается на основных принципах, нормах и правилах делового этикета и характеризуется направленностью на взаимоотношение с субъектами или группой субъектов для получения взаимовыгодных результатов. Субъекты, которые принимают участие в профессиональном коммуникационном взаимодействии, соблюдают официальный стиль общения и направлены на получение результата, вследствие решения поставленных задач, и достижение установленных целей.

Навыки грамотного ведения деловой беседы и верное понимание особенностей личностных характеристик собеседника, его целей, задач и интересов, можно считать определяющими факторами проведения успешных профессиональных встреч и переговоров.

Этика делового общения

В отличие от других видов коммуникационных взаимодействий, например, личностных или социальных, деловое общение обладает своими собственными содержательными характеристиками и признаками. Выделение таких признаков позволяет дать более конкретное и полное определение понятию «деловое общение».

Этика делового общения обуславливается тем, насколько удачно учитываются отличительные черты национально-психологических видов, сохранившихся в групповых представлениях о государстве, народности, во фразеологических оборотах, которые содержат обобщенные характеристики образа.

Знание национальных и понимание психологических видов разных народностей, их традиций, обычаев, самобытности культурно-исторического наследия, их нравов, языка, особенностей выражения чувств, темперамента, остро необходимо деловому человеку вне зависимости от его сферы деятельности, профессиональной направленности, поскольку оно содействует эффективному общению, преодолению национального эгоизма, воспитанию уважительного отношения к культуре других народов.

Этика делового общения в основе своей базируется на множестве наук, в частности на психологии управления и общения, этике, научной организации труда. Изучение этики коммуникаций обусловлено потребностями современного мира. Психология и этика делового общения являются своеобразными столпами успешности взаимодействия с различными индивидами.

Человек вне зависимости от его роли (руководитель или менеджер среднего звена, простой предприниматель или госслужащий) должен непременно уметь ясно формулировать собственную мысль, аргументировать свою точку зрения, анализировать суждения партнера, оценивать критически соответствующие высказывания и предложения. Для этого важнейшим условием является умение слушать собеседника, правильно вести и направлять беседу, создавать доброжелательную атмосферу во время общения, произвести положительное впечатление. Все эти умения невозможны без соответствующей предварительной подготовки.

Центральным звеном этики общения является непосредственно личность руководителя или подчиненного. Для того чтобы стать профессионалом и отличным специалистом в какой-либо отрасли, мало обладать должными знаниями и умениями, навыками межличностного взаимодействия. Кроме этого нужно еще и

обладать соответствующим уровнем культуры речи и внутренней культурности. Культура речи и деловое общение тесно взаимосвязаны между собой.

Сегодня этическая аргументация представлена двумя наиболее распространенными принципами ее построения: принцип утилитаризма и нравственного императива. Принцип утилитаризма основан на действии, которое будет считаться морально оправданным при условии, что несет тенденцию извлечения пользы для максимального количества лиц. Объем причиняемого ущерба сопоставляется с суммарной пользой действия. Если перевешивает ущерб, то решение считается неэтичным. В случаях, когда любые альтернативные действия будут причинять в какой-либо степени ущерб, то выбирается путь наименьшего причинения ущерба. Принцип нравственного императива основан на том, что моральные решения ни при каких условиях не зависят от конкретного следствия (т.е. взятка это плохо, обман одного потребителя является таким же аморальным поступком, как и многих).

Этикет делового общения считается главной стороной профессионального поведения людей. Знание этикета является остро необходимым профессиональным качеством, которое необходимо приобретать и совершенствовать. Роль делового общения в успешности любого бизнеса довольно трудно переоценить. Оно является необходимой составной частью жизни индивидов, важнейшим видом взаимодействий с другими личностями. Ведь именно в общении вырабатывается определенная система целей, которая характеризуется в некоторой степени устойчивостью. Для достижения успеха в беседе с деловыми партнерами следует понимать и учитывать их интересы. Не менее важным для людей является умение грамотно формулировать и выражать свою мысль, достигать взаимопонимания в разрешении задач при непосредственном взаимодействии индивидов.

8. Современные тенденции в изменении роли и качества делового общения.

Стилеобразующими факторами формирования и развития официально-делового стиля являются такие особенности делового общения, как регламентированность, обусловленность статусно-ролевыми отношениями коммуникантов, жесткость нормативных, социальных и организационных ограничений. Особую значимость в последнее время приобретает конвенционализация коммуникативного поведения, что обусловлено в частности расширением и усложнением задач, которые решаются в ходе письменного делового общения. Так, если советский период отличался высокой степенью стандартизации деловых письменных текстов, а регулирование корреспондентских отношений в деловой переписке сводилось к

минимуму в силу ограниченности типовых ситуаций общения, то для современного делового общения характерно большее разнообразие ролевых отношений: партнер – партнер (коммерческие письма), рекламодатель – целевая группа (рекламные письма), организация – целевая группа (пиар-письма) и т.д.

Реформирование социальной практики создает новые ситуации делового общения, которые требуют от составителей писем умения привлечь и удержать внимание адресата, произвести на него благоприятное впечатление, оказать воздействие, используя средства рациональной и эмоциональной аргументации, создать и поддержать продуктивные отношения с реципиентом. Все это оказывает существенное влияние на формирование стилистических норм современной деловой письменной речи.

Говоря о норме, лингвисты отмечают в частности ее обусловленность речевой практикой «...норма – это реализованные языковые возможности, закрепленные практикой. Норма действует как своеобразный фильтр: оценивая многообразные возможности языкового выражения, она отбирает те из них, которые в наибольшей степени соответствуют целям общения и прошли апробацию в речи».

Функционально-стилевая норма, в свою очередь, представляет собой правила употребления языка и речеобразования, принятые в данной сфере общения (функциональном стиле) и обеспечивающие эффективность этого общения. Таким образом, изменение социальной практики языкового коллектива, появление новых задач, которые решаются в ходе общения (в первую очередь делового), может вызывать изменения в восприятии речевой нормы. «Изменение социальных и экономических условий в стране, вхождение огромной часто профессионально не подготовленной аудитории в профессиональные деловые отношения, безусловно, способствовали расшатыванию социальных норм и правил, с одной стороны, и формированию новых норм, с другой».

Изменение норм официально-делового письменного общения проявляется в развитии таких разнонаправленных тенденций, как перенасыщение деловой письменной речи иноязычными словами и терминами, недавно пришедшими в наш язык (это прежде всего англицизмы: лизинг, холдинг, кастинг, имиджмейкер, ньюсмейкер, ньюслеттер, бэкграундер, креатив, делегировать, пролонгировать, позиционировать, брендовый и др). Например: Отдельно предлагаем разработку план-тайминга, тематического и медиа-плана кампании, а также основных креативных элементов кампании в качестве дополнительной, неоплачиваемой Вами услуги) и возврат в обиход деловой речи архаизированных формул русского

этикета (имею честь сообщить Вам...; позвольте засвидетельствовать свое почтение, прошу принять уверения в весьма высоком уважении и др.). Например:

Уважаемый господин Григорьев!

Настоящим письмом я прежде всего имею честь засвидетельствовать свое почтение Вам лично и руководимой Вами организации...

Пользуясь случаем, я также просил бы Вас принять уверения в весьма высоком уважении.

Актуализация архаизированных этикетных моделей объясняется такими задачами современных деловых отношений, как инициирование или поддержание отношений, констатация статусно-ролевых отношений (имиджевые письма), выражение лояльности и готовности к сотрудничеству (коммерческие и рекламные письма). Однако неразработанность арсенала этикетных речевых средств советского периода приводит к необходимости либо заимствовать этикетные модели, принятые в зарубежной деловой переписке (конструкции с так называемыми «магическими словами»: Я буду счастлив предложить Вам...; Вы блестяще работаете...; Ваша производительность ошеломляюща...), либо к использованию этикетных оборотов, использовавшихся в досоветский период. Современная речевая практика показывает, что преобладающей становится вторая тенденция.

2. Строгая функциональность, надличностный характер изложения, открытая побудительность, характерные для деловой письменной речи советского периода, сегодня сочетаются с приемами ориентации текста на адресата. К таким приемам относят фразы, создающие атмосферу доброжелательности, личного расположения (Мне было исключительно приятно провести время в отеле «Бриз». Я был искренне рад тому, что встретил в Вашем лице радушного и заботливого хозяина. Пользуясь случаем, шлю Вам свои самые добрые пожелания).

Для современной деловой переписки характерно имплицитное выражение просьбы (Хотелось бы узнать Ваше мнение относительно сроков написания слогана; Что касается текстов, было бы оптимально получить их к середине следующей недели).

Исследователи отмечают и такую тенденцию, как «взаимопроникновение книжности и разговорности» отмечаемую, прежде всего, в текстах СМИ, однако в последнее время имеющую место и в текстах деловых писем. Так, стилистикой разговорности (обратный порядок слов, разговорные оценочные конструкции)

отличается деловое письмо, подписанное А. Чубайсом, по сути представляющее собой разновидность пиар-корреспонденции.

Уважаемый(ая) Татьяна Ивановна!

Обращается к Вам Анатолий Чубайс, Председатель Правления РАО «ЕЭС России». Я пишу Вам, чтобы объяснить, для чего РАО «ЕЭС России» проводит реформу электроэнергетики и почему она не приведет к «обвальному росту цен», которым сейчас пугают людей многочисленные политики и экономисты....

В приведенном примере элементы разговорности выполняют вполне определенную стилистическую задачу – создать ощущение значимости адресата, его мнения и позиции, в таком важном вопросе, как реформа электроэнергетики. Эта задача решается с помощью коммуникативной модели «доверительная беседа», которая, по мнению составителей текста, наилучшим образом соответствует психологическому типу целевой группы и обладает наибольшим воздействующим эффектом.

В наибольшей степени смешение книжности и разговорности характерно для электронной переписки, которая по своим стилистическим характеристикам занимает промежуточное положение между устной и письменной речью (Надеюсь, Вас не напрягут столь пространные объяснения; Было бы неплохо получить хотя бы часть материалов как можно быстрее, чтобы потихоньку начать разработку; Что касается сувенирной продукции, было бы хорошо, если бы вы определились, какого типа сувениры вы выберете и скинули нам по почте их фотографии из каталога). Однако, как отмечает В.Г. Костомаров, «Нынешняя коммуникативная жизнь не может удовлетвориться разговорностью, не может не использовать объективные богатства книжного языка». В условиях же делового общения разговорные вкрапления снижают официальность речи, лишают деловые тексты функциональной строгости.

Специалисты отмечают также рост речевой агрессии в современной деловой письменной речи, в первую очередь, в новой ее разновидности – электронном письме. «В текстах электронных писем имеет место подчеркнутое снижение уровня вежливости составителей, выражающееся в жесткости выдвигаемых требований в претензиях, требованиях ультимативного характера, угрозах (иногда имплицитных)» (Ваши оправдания, это полный бред; Задержка поставки не сойдет вам с рук).

Можно заключить, что активизация такой формы делового общения, как электронная переписка приводит к существенным сдвигам в восприятии норм деловой речи, поскольку речевая ответственность составителей электронных текстов снижается. Используя электронные средства связи, коммуниканты решают в основном оперативные вопросы. Тексты, создаваемые в ходе этого общения не нуждаются в регистрации и вследствие этого сочетают в себе черты официального и полуофициального общения. В настоящее время можно говорить о возникновении новой языковой среды делового общения, законы и стилистические нормы которой еще только формируются, однако имеющие место языковые факты не могут не вызывать тревогу, поскольку свидетельствуют о снижении общей речевой культуры в сфере делового общения.

Отмеченные стилистические сдвиги, однако, не затрагивают ядро официально-делового стиля, представленное организационно-распорядительными документами, язык и стиль которых сохраняют стилеобразующие черты официально-делового стиля. Что же касается деловых писем, отражающих новые формы делового общения и представляющих периферию делового стиля, то для них характерна тенденция переосмысления стилистических норм и приведение их в соответствие с целями и задачами социальной практики.

9. Социальные сети: польза или вред?

Польза социальных сетей

На память приходят восторженные отзывы на появление первых социальных сетей на просторах рунета. Открывались новые возможности для поиска старых друзей, коммуникации для получения полезной информации, интересных данных. Для современного пользователя социальные сети – это повседневность. Свойства мобильных приложений сделали доступным этот вид связи каждому, у кого есть смартфон.

Поиск друзей и работы

Полезные свойства социальных сетей неоспоримы. Несложная процедура регистрации в соцсети открывает перед посетителем широкий круг опций.

1. Первое полезное свойство – поиск старых друзей. Представился случай восстановить давно утраченные связи, найти разъехавшихся по всему миру однокашников. Узнать об их жизни, посмотреть фотографии, возобновить

переписку.

2. Упростились повседневные взаимоотношения. Отпала необходимость встречаться для обмена новостями, запоминать даты рождения, важные события. Несколько кликов по клавиатуре – и друзья в курсе событий, а система напоминает о важной дате.
3. Поиск единомышленников и друзей по интересам – еще одно полезное свойство соцсетей. Достаточно заполнить данные о хобби, музыке, играх, и система сама предложит подходящие по увлечениям группы.
4. Соцсети предоставляют возможность получения заработка. Реклама, ссылки, отзывы и советы помогают пользователям продвигать свои услуги, становятся полезными при поиске работы.

Расширение кругозора

Доступность практически любых полезных данных дает возможность самообразования. Отпадает необходимость посещать специальные курсы. Обмен полезными советами и личным опытом происходит в режиме онлайн. Регистрация на образовательных порталах открывает доступ к получению знаний, которые недоступны в рамках программы общеобразовательной школы. Участие в сетевых конкурсах, олимпиадах различного уровня дает оценку полученным знаниям, стимулирует расширение кругозора.

Главная польза социальных сетей – оперативное распространение и поиск нужной информации.

Вред социальных сетей

Социальные сети оказывают не только положительное влияние на человека, но и наносят ли вред. В наш век сверхскоростей люди сталкиваются с постоянным дефицитом времени: его катастрофически не хватает. Одной из причин нехватки времени стало времяпрепровождение в социальных сетях. Наверняка каждый человек замечал, что, присев только посмотреть новости или проверить почту, процесс затягивается на час или больше. Бесплезная трата времени – первое отрицательное свойство социальных сетей.

Зависимость от социальных сетей

Многие думают, что нет никакой зависимости, все под контролем, вреда виртуальное общение не наносит. Социальные сети оказывают значительное влияние на психику. Человек для гармоничного развития нуждается в постоянном признании как личности. До появления социальных сетей приходилось постоянно работать над собой, доказывать свою состоятельность. С их появлением все упростилось. Достаточно выложить фото или видео и можно собирать лайки.

Получив одобрение в социальных сетях, пользователь испытывает некую эйфорию. Один раз, второй и вот – зависимость: первое с чего начинается утро – это просмотр своего аккаунта. В течение дня появилась свободное время – и заходят на свою страницу.

Утомление и стресс

Свойства социальных сетей оказывают негативное влияние, когда человек пользуется ими в режиме нон-стоп. Поток новостей, смена эмоций, впечатлений, решение разноуровневых задач – все это приводит к утомлению, наносит вред здоровью. Излучение монитора пагубно воздействует на сетчатку глаз.

У многих нет понимания, что большая часть посетителей социальных сетей приукрашивают свою реальность. Воспринимая виртуальный образ за действительность, создается комплекс неполноценности. Кажется, что старый знакомый красивый, богатый и успешный. Такое восприятие ударяет по самооценке, приносит вред психике. В итоге организм получает стресс, человек впадает в депрессию.

Снижение интеллекта

Люди хотят использовать легкие пути для получения удовольствия. Контакт в социальных сетях сводится к проставлению лайков, переписка насыщена смайликами и сокращениями. Вместо «добрый день» пишут «здр». Рассказ о своем настроении сводится к вставке смайлика. Доходит до абсурда: под статусом «светлая память, погибшим в катастрофе» кликают «нравится». Такой способ коммуникации входит в привычку, становится нормой и применяется в повседневной жизни. Пользы от этого мало, активным посетителям социальных сетей трудно перестраивать свои взаимоотношения на общепринятые формы. Это становится преградой к полноценному диалогу, так как люди, далекие от компьютерного сленга, с трудом понимают такое повествование.

Снижение концентрации внимания

Постоянное нахождение в социальных сетях вырабатывает у мозга привычку порционного получения сведений. Одновременно происходит несколько процессов: прослушивание музыки, просмотр фотографий, написание комментариев, чтение новостей. В итоге происходит снижение концентрации внимания. Наносится вред организму.

Известный в психологии термин гиперактивности точно определяет состояние человека. Он не может сконцентрироваться на выполнении одного задания, длительное занятие чем-либо его утомляет. Полезный материал не усваивается. Снижается работоспособность, падает производительность труда. Поэтому многие работодатели блокируют выход в социальные сети своим работникам, видя вред, наносимый виртуальным общением.

Информационный мусор

Подача информации в интернете происходит так, что, имея намерение посмотреть прогноз погоды, пользователь вынужден закрывать выскакивающие окна с рекламой, новостные блоки, ссылки на различные сайты. Многие не справляются с такой задачей. Все это привлекает внимание, уводит от основной цели. Человек получает поток ненужной, порой ненужной информации. Если не контролировать этот процесс и не блокировать лишнее, мозг перегружается, накапливается усталость, раздражение, организму наносится вред.

Виртуальное общение заменяет реальное

Переписываясь на просторах социальных сетей, люди теряют навыки реального общения. Психологи описывают случаи, когда жена просит мужа поставить разогреваться чайник, написав ему об этом «Вконтакте».

Вместо того, чтобы поздравить ветерана с праздником Победы, подарить цветы, послушать воспоминания, помочь в чем-то, все сводится к добавлению георгиевской ленточки на свой аватар. Реальная помощь пострадавшим заменяется добавлением «свечи памяти», считая, что таким образом состоялось приобщение к общему делу.

Люди перестали встречаться. Куда проще, лежа на диване, скидывать друг другу ролики, а обсуждать просмотр, поставив смайлик. В социальных сетях теряют

значение слова и чувства, которые передаются при личном контакте. Здесь легко скрыть переживания или сфальсифицировать эмоции. Не имеет значения, какого пола человек, сколько ему лет, как он выглядит, чем занимается.

Польза и вред социальных сетей – как две стороны одной медали. В силах каждого взять из виртуальных взаимоотношений полезные свойства и не допустить проникновения в свою реальность вреда.

10. Десять способов, как быть убедительным.

Каждый знает, что самый простой способ разрешить спор – это избежать его. Однако, иногда ситуация требует, чтобы вы отстаивали свою точку зрения и убедили самого упорного собеседника в своей правоте. Следующие 10 советов помогут вам в этом.

1. Будьте аккуратны и вежливы

Прежде всего не играйте с тонкими нитями самолюбия человека: не стоит его обижать, унижать и переходить на личности, так вы ему ничего не докажете и он уйдет в защитную позицию отрицания всего на свете (антагонизм). А переубедить человека в таком состоянии уже практически невозможно.

2. Первым делом сильные аргументы

Сначала говорите самые сильные и веские аргументы вашей позиции. Не нужно начинать с мелочей, выпускайте сразу тяжелую артиллерию, а лишь затем на подкрепление к ней мелкую пехоту.

3. Заслужите доверие

Постарайтесь увеличить свой статус и имидж: приводите доводы того, что вы это знаете на практике, что вы занимаетесь этим уже много лет и получили конкретные результаты или заработали на этом немалые деньги.

4. Проявите хитрость

Мощное оружие – это сказать следующее: “Да-да, вот в этом именно ты прав, это хорошая мысль, но вот в этом ты совсем не прав...” Когда человек чувствует, что его мысли заметили, он может прислушаться уже и к вашим.

5. Грубая лесть

Хвалите человека! Compliments, а особенно неожиданные комплименты удивят и порадуют каждого, а это именно то, что вам и нужно – расслабить вашего оппонента, снизить его контроль над ситуацией.

6. Последовательность согласия

Правило последовательности: сначала говорите человеку то, с чем он согласен (даже если это абсолютно очевидные вещи), а затем вашу точку зрения. Вероятность согласия в таком случае повышается во много раз.

7. Уводите разговор от опасных тем

Избегайте “острых углов” и тем, которые могут увеличить конфликт, а также тем, которые являются для вас слабым местом.

Если что-то подобное всплывает, срочно сверните разговор с этого, скажите: “Мы сейчас не об этом, а о ...”, “это не имеет никакого отношения к делу, к делу относится только ...”.

8. Замечайте каждую мелочь

Следите за невербальным поведением человека, оно может показать многое. Невербальное поведение – это поза, жестикуляция и мимика. Если вы заметили, что после какого-то аргумента у человека дернулся глаз, тут же продолжайте раскрывать этот аргумент дальше и в больших подробностях – это ваш самый сильный аргумент и человек это понимает и нервничает.

9. Люди любят пользу и выгоду

Убедите человека, что то, что вы ему говорите, очень полезно и даже выгодно для него, а его позиция наоборот не принесет ему ничего кроме “просто своей позиции”.

10. Проявите неожиданную внимательность и уважение

Внимательно слушайте вашего собеседника, даже если он вас раздражает: любой человек заметит, что к нему внимательны, а особенно это заметит тот, кто знает, что несмотря на то, что вы с ним не согласны, вы внимательны к нему. Таким образом, вы сможете выделиться на фоне других людей, с кем он когда-либо спорил.

Заключение

Таким образом, рассматривая разные подходы к пониманию коммуникативных способностей, можно сделать вывод, что успешность процесса общения в полной мере зависит от уровня их развития. То есть умение воспроизводить понятную для окружающих речь, отвечающую внешним условиям общения, реагировать на эмоциональные связи и особенности поведения, самочувствие собеседника, умение управлять процессом общения с таким расчетом, чтобы возникающие конфликты были улажены мирным способом. Понимание сути, как процесса общения, так и понятия коммуникативных способностей, может благотворно повлиять на успешность коммуникации с окружающими людьми.

Список литературы

1. Асриян О. Б., Капустина Т. В., Ларина В. М. Коммуникативная компетентность студентов на разных курсах обучения в медицинском вузе // Молодой ученый. — 2016. — № 20. — С. 631-635.
2. Асриян О. Б. Комплаенс как результат коммуникативной компетентности врача // Тихоокеанский медицинский журнал. — 2016. — № 4. — С. 93-97.
3. Быстрова Е. А. Коммуникативная методика в формировании коммуникативных навыков // Воспитание в детском саду. — 1996. — № 1. — С. 3-8.
4. Голубева Э. А. Дифференциальный подход к способностям и склонностям // Психологический журнал. — 1989. — Т. 10 — № 4. — С. 75.
5. Дубинина Л. А. Развитие у детей коммуникативных способностей // Обучение и воспитание. — 2005. — № 10. — С. 3-11.
6. Колкер Я. М., Устинова Е. С. Речевые способности: как их формировать? // Воспитание в школе. — 2010. — № 4 — С. 30-33.